



# Dimensión comunicativa del buen gobierno empresarial

Elena Gutiérrez\*

Recibido: 19 de octubre de 2009 - Aceptado: 7 de enero de 2010

*La dimensión social de la empresa aparece como una realidad ineludible. Su presencia en la esfera pública le enfrenta a un entorno complejo en el que los directivos precisan de coordenadas que les ayuden a orientar sus decisiones. Personas y entidades –clientes, empleados, autoridades o sociedad civil– esperan y reclaman una gestión que atienda no sólo a las rentabilidades financieras, sino a la generación de valor social. La estela de responsabilidades parece más amplia y, conforme sucede, los responsables de gobernar en la complejidad deben saber responder ante distintas expectativas públicas, a veces contradictorias. La capacidad comunicativa, desde la empresa, para gestionar relaciones con diversos públicos ayuda a promover el entendimiento y afianzar la necesaria credibilidad en el entorno social.*

**Palabras clave:** Dirección, Comunicación, Buen Gobierno Corporativo, Responsabilidad Social, Reputación.

*Social dimension of the firm appears to be an inescapable reality. Its presence in the public sphere compels managers to face a more complex environment. People and entities –customers, employees, public authorities and civil society groups– expect and demand not only financial benefits, but social value. The path over responsibilities comes out with a wider range, and managers should know how to deal with different and every so often contradictory ones. The management of communication relationships with different publics could promote understanding and strengthen credibility in social environment.*

**Keywords:** Communication, Management, Good Corporate Governance, Social Responsibility, Reputation.

*\*Elena Gutiérrez es profesora de Teoría y Técnica de las Relaciones Públicas y subdirectora del Máster en Comunicación Política y Corporativa en la Universidad de Navarra (egutierrez@unav.es).*



## 150 I. Introducción

El hecho de que la empresa tenga entre sus rasgos definitorios el afán de obtener beneficios económicos parece provocar cierta “tensión” en sus relaciones con el entorno. Desde el siglo XX, uno de los debates socio-económicos más destacados se ha centrado, precisamente, en las consecuencias que tiene la actividad empresarial en el devenir de la sociedad. Entre las reflexiones destacan las que sostienen si debe “responder” acerca de sus obligaciones con personas y entidades, o si está “obligada”, *de facto*, a dar razón de su forma de organizarse, gestionarse, producir y ofertar bienes y servicios; sus consecuencias en el medioambiente; la contribución al desarrollo económico y creación de riqueza; el respeto a los derechos humanos... Probablemente la empresa es una de las instituciones sociales más expuesta públicamente por las consecuencias que su actividad tiene en el bienestar de las personas y, por ende, de las sociedades.

Con estos antecedentes, el siglo XXI ha comenzado con un renovado debate sobre las responsabilidades de los empresarios en el modo de gobernar sus negocios. La atención parte no sólo del ámbito académico, sino que se ha materializado en iniciativas públicas y el consiguiente desarrollo legislativo, todo bajo el foco de los medios de comunicación, que auscultan y ofrecen su particular visión sobre la empresa y su gobierno<sup>1</sup>.

En España, por ejemplo, en 2004 el Congreso de los Diputados puso en marcha una subcomisión para potenciar y promover la responsabilidad social empresarial. Tres años antes, la Comisión Europea publicaba en 2001 el Libro Verde sobre la responsabilidad social corporativa, con el que el órgano ejecutivo de la Unión pretendía abrir un debate para promover una cultura de gestión empresarial basada en la responsabilidad. Antes, en 1999, el entonces secre-

---

1 Ver Moon, S.J. y Hyun, K.D. (2009); Tench, R.; Bowd, R. y Jones, B. (2007); Capriotti, P. (2007b); Hamilton, J.T. (2003).



tario general de la ONU, Kofi Annan, puso en marcha el *Global Compact*, una iniciativa para animar a las compañías a comprometerse con diez principios de gestión<sup>2</sup>.

Desde la década de los 90, tanto en Estados Unidos como en la Unión Europea han entrado en vigor leyes para asegurar el buen funcionamiento de los mercados financieros, habida cuenta del protagonismo de las compañías cotizadas en la economía general. Las normas tratan de promover en las empresas la difusión pública de información, promoviendo tanto la transparencia como la estructura de gobierno corporativo<sup>3</sup>. En definitiva, el propósito es conseguir una visión más amplia de la realidad empresarial, que supera la tradicional centrada en la producción y la eficiencia económico-financiera.

El binomio empresa-sociedad conlleva el término relación como concepto que aglutina la ineludible dependencia y reciprocidad entre instituciones y personas. Precisamente desde esta óptica se viene sucediendo el debate académico y profesional, que atiende a la interrelación entre la empresa y los llamados grupos de interés *–stakehol-*

---

2 Los diez principios de gestión del Pacto Mundial se agrupan en cuatro apartados: respeto a los derechos humanos, estándares laborales, respeto al medioambiente y medidas de anti-corrupción. Ver <http://www.unglobalcompact.org/aboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>. [Documento consultado el 26 de septiembre de 2009].

3 Ver Directiva 2003/7/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de enero de 2003, sobre las operaciones con información privilegiada y la manipulación del mercado (abuso del mercado). En España, la transposición de esta directiva comunitaria se ha concretado en la conocida como Ley de Transparencia: Ley 26/2003, de 17 de julio, por la que se modifican la Ley 24/1988 del Mercado de Valores y el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, con el fin de reforzar la transparencia de las sociedades anónimas cotizadas, BOE de 18 de julio de 2003. Orden Económica 3722/2003, de 26 de septiembre, sobre el informe anual de gobierno corporativo y otros instrumentos de información de las sociedades anónimas cotizadas y otras entidades, BOE de 8 de enero de 2004.



**152** *ders-* o públicos. Indiscutiblemente, empresa y otras entidades sociales comparten intereses de distinto tipo –comerciales, laborales, contractuales, culturales...-

En un contexto social que demanda a la empresa *algo más* que sus productos o servicios, la relación con distintos tipos de personas y entidades adquiere un valor crucial para que los directivos puedan gobernar la empresa en medio de la natural complejidad, pero satisfaciendo necesidades compartidas. El gobierno de las empresas es ciertamente un asunto nada fácil porque gobernar implica administrar recursos, establecer prioridades, ordenar el curso de las actividades y, sobre todo, organizar el trabajo de las personas. Tales consideraciones se han convertido en asuntos clave para el estudio y aplicación de la gestión y administración de empresas. La dirección financiera, recursos humanos, dirección estratégica, hasta la propia dirección de comunicación, son áreas de vital importancia para comprender los distintos ámbitos de gobierno. Por ello, entre otras razones, el gobierno corporativo se ha convertido en los últimos años en un asunto que ha despertado gran interés, especialmente entre las autoridades y órganos reguladores. Los escándalos financieros de algunas grandes compañías cotizadas han hecho cuestionarse el modo y los principios que deben guiar la gestión empresarial, así como los niveles mínimos exigibles de transparencia y normas de composición y actuación de los órganos de gobierno. Este último aspecto ha conducido a la proliferación en los países europeos de normas de rango legal sobre el funcionamiento de los consejos de administración, la publicidad de las estructuras de capital, códigos internos de buen gobierno, control de auditoría, transparencia informativa, etc.

Sobre estos aspectos hay abundante bibliografía<sup>4</sup>. Sin embargo, hay otros ámbitos que hacen del gobierno corporativo un fenómeno que

---

4 Ver Wieland, J. (2005); Orduña Díez, L. (2003); Berghe, L. (2002); Código Aldama (2002).



no sólo se plantea desde la perspectiva jurídica, sino centrado en las relaciones de la empresa con personas y entidades del entorno. La OCDE así lo apunta en la definición adoptada en 2003: “el gobierno corporativo es un elemento clave para la mejora de la eficiencia económica y el crecimiento, así como la mejora de la confianza de los inversores. El gobierno corporativo implica una serie de relaciones entre la dirección de la compañía, el consejo de administración, los accionistas y otros *stakeholders*”<sup>5</sup>.

El presente artículo se centrará, precisamente, en la dimensión relacional del gobierno corporativo que, “*tomado como un todo, la red de relaciones constituye un ‘sistema de gobierno’ (de facto, no de iure) para la empresa*”<sup>6</sup>. El aspecto relacional<sup>7</sup>, concretamente, otorga a los directivos las claves para comprender una parte importante de su quehacer, orientar sus decisiones y ayudar a resolver problemas en un contexto sin duda complejo. Como señala Llano, la empresa “está constitutivamente abierta a su entorno. Establece con su medio social una relación que no es unilateral, sino dialógica”<sup>8</sup>.

La perspectiva de análisis que aquí se estudia es la relación entre gobierno y comunicación. Dado que toda organización implica un gobierno, tampoco se puede separar la acción de gobernar de la de comunicar, siendo así posible una “visión integradora que une el ser, el hacer y el comunicar”<sup>9</sup>. Ambas realidades van profundamente unidas.

Desde esta óptica, las siguientes páginas abordan el estudio esbozando las doctrinas más relevantes de la gestión empresarial para, segui-

---

5 OCDE (2004), p. 11.

6 Post, J.E. y Carroll, T. D. (2006), p. 133.

7 El concepto de “relación” ha sido abordado profusamente desde la teoría de las relaciones públicas, si bien aún permanece como discusión de fondo cómo gestionar relaciones comunicativas de calidad. Ver Capriotti, P. (2007a).

8 Llano, A. (1992), p. 25.

9 Polo, L. y Llano, C. (1997), p. 124.



**154** damente, observar las concomitancias con la doctrina de la ciencia de la comunicación. Ambas disciplinas iluminan, desde ópticas complementarias, las distintas perspectivas que tiene la *dimensión relacional* de la empresa como entidad social. ¿En qué medida una buena gestión de las relaciones comunicativas con los públicos otorga a los directivos buenas pautas en su acción de gobierno?

## II. Gobernabilidad en un entorno complejo

Tradicionalmente, desde la literatura de gestión empresarial se ha destacado que los directivos, antes de tomar decisiones, deben analizar y considerar los efectos que tiene el entorno en el devenir de las empresas. De su conocimiento más o menos preciso se derivan muchas consecuencias: adaptación al mercado, captación de recursos, capacidad de innovación y mejora de la oferta comercial, etc. Los análisis han tendido a centrarse en los aspectos tangibles de la oferta de productos y servicios para lograr la máxima eficiencia productiva y financiera. A este tipo de estudios se añaden otros que amplían el espectro a cuestiones relacionadas con aspectos intangibles.

La gobernabilidad de las empresas, por tanto, no sólo se ciñe al objeto inmediato y productivo del negocio, sino que atiende a otros ámbitos: desarrollo sostenible, relaciones inter-culturales, responsabilidad social e impacto medioambiental, valores culturales, creación de nuevas tendencias sociales. Para Scholes y Clutterbuck estos temas son sólo algunos ejemplos a los que se enfrentan las empresas. Y reclaman atención y se convierten en variables que los gobernantes empresariales han de manejar en su tablero de decisiones<sup>10</sup>.

10 Los autores destacan otros factores que favorecen el protagonismo de los *stakeholders*: globalización, profesionalización de los inversores, sofisticación de los consumidores, revolución de las nuevas tecnologías y preeminencia de la responsabilidad social de los negocios. Scholes, E. y Clutterbuck, D. (1998), pp. 227-228.



Según el diccionario de la Real Academia, gobernabilidad es la cualidad del gobernante que busca “guiar y dirigir”, “mandar con autoridad o regir algo”. Gobernar es acción directiva en un entorno complejo y requiere prudencia ante contextos imprevistos, contingentes. Dirigir, como apuntan Polo y Llano, supone la conjunción de tres elementos: compartir un fin, comunicar la deliberación y vigilar la ejecución<sup>11</sup>. Los gobernantes guían el quehacer empresarial cuando establecen fines o metas –objetivos estratégicos– para que los empleados los compartan y poder obtener el efecto deseado entre consumidores e inversores. Esto requiere un equilibrio difícil de mantener y, sobre todo, exige consistencia en los propios fines y planteamientos ante el entorno *demandante*. Al logro del equilibrio contribuye, entre otros, la actividad de comunicación.

El mercado actual ofrece ejemplos de empresas que han sabido responder a demandas sociales y, en consecuencia, adaptaron nuevos modos de hacer en políticas de responsabilidad social y medioambiental, investigación de nuevos productos energéticos, eficacia en la protección del medioambiente, mayor accesibilidad y rebaja de precios de medicamentos en el mercado global, etc.<sup>12</sup> Aumentan los directivos que fijan el rumbo de las compañías en una dirección que no sólo asume el clásico análisis interno de recursos y capacidades y análisis competitivo, sino que sus decisiones alcanzan otras coordenadas sociales<sup>13</sup>. A los llamados grupos de interés primarios –empleados, clientes y accionistas–, se les unen otros grupos –*stakeholders*– que interesan porque influyen y porque sus comportamientos tienen directa repercusión en el devenir de la empresa<sup>14</sup>. En este

---

11 Polo, L. y Llano, C. (1997), p. 51.

12 Ver Allen, G. (2007).

13 Ver Aranzadi del Cerro, J. (2008).

14 Ver Bosse, D.A.; Phillips, R.A. y Harrison, J.S. (2009); Barley, S.R. (2007); Deetz, S. (2007); Morsing, M. y Schultz, M. (2006).



**156** contexto, el tradicional modelo de gobierno basado en la creación de valor para el accionista parece insuficiente<sup>15</sup> para que la empresa responda a las crecientes demandas sobre su razón de ser en la sociedad<sup>16</sup>. De ahí que la “*nueva complejidad*”<sup>17</sup> requiera nuevos planteamientos empresariales que hagan receptivos a sus directivos y aumenten su capacidad de liderar y responder a los cambios. Bajo estas consideraciones hay dos realidades conceptuales: los bienes intangibles y la noción de empresa.

Vivimos en una economía de intangibles<sup>18</sup>. “La progresiva notoriedad de los intangibles es otro reto para la teoría y práctica del gobierno corporativo. Mientras el valor de los intangibles continúa superando a los activos tangibles, las empresas deben transformar su medición y proceso de control”<sup>19</sup>. Estos activos son los que dan singularidad a las empresas. Tal es el caso de la unicidad que aportan sus equipos humanos –capital humano–, investigación y talento –capital intelectual–, modos de ser y hacer –cultura corporativa–, marca, etc. En la intersección de estos activos pueden destacarse dos intangibles como indicadores de calidad y excelencia: reputación y autoridad en el mercado.

En el horizonte aparece otro intangible que progresivamente adquiere importancia entre los directivos: se trata del capital relacional, término que expresa indirectamente la noción de autoridad en el mercado<sup>20</sup>. La oferta de productos y servicios es articulada por una

---

15 Ver Clarke, T. (2005).

16 “Un creciente corpus doctrinal apunta que está apareciendo un nuevo paradigma de gobierno corporativo que cambia de un enfoque basado en el accionista a otro basado en los *stakeholders*”. Money, K. y Schepers, H. (2007), p. 4.

17 Llano, A. (1992).

18 Ver Lev, B. (2001).

19 Clarke, T. (2005), p. 23.

20 Ver Roberts, H.; Bronn, P.S. y Breuning, K.L. (2003).





oferta de relación comunicativa. En la economía de mercado parece difícil ofrecer productos y servicios sin la comunicación que suscita la relación para compartir contenidos de mensajes sobre productos y servicios, identidad y cultura empresariales, etc. Varios ejemplos se pueden encontrar en la comunicación comercial –publicidad y marketing–, comunicación sobre políticas de responsabilidad social, campañas de identidad o imagen corporativa, comunicación financiera, etc. La variedad comunicativa nace de la natural complejidad de la propia empresa como institución. Al capital relacional suele atribuírsele la capacidad para generar valor mediante relaciones comunicativas de la empresa con personas y entidades –públicos– caracterizadas por la constancia, lealtad y compromiso<sup>21</sup>.

Volviendo a la definición del Diccionario de la Real Academia, gobernar es “mandar con autoridad”. Precisamente en nuestros días la reputación tiene un protagonismo notable en la literatura académica y profesional. El logro de autoridad en el mercado requiere coherencia entre el hacer y el decir, en definitiva, el origen de la credibilidad y confianza. La importancia de este intangible se explica por su capacidad para crear ventaja competitiva<sup>22</sup> en un contexto muchas veces guiado por la desconfianza<sup>23</sup>. Las consecuencias de los intangibles en la marcha de los negocios se observa, por ejemplo, en la prolífica literatura sobre las consecuencias de la buena fama en los mercados financieros<sup>24</sup>.

Cuando de prestigio y autoridad se trata, la adecuación entre la oferta y la demanda es factible en parte gracias a procesos comunicativos

---

21 Ver Rahbek, E. (2006).

22 Unido al reconocimiento de los intangibles se encuentra la preocupación por valorar y medir su impacto económico en los balances de las compañías. Ver Lev, B. (2001); Comisión Europea (2003).

23 Ver Bandsuch, M.; Pate, L. y Thies, J. (2008); Goodman, M.B. (2005).

24 Ver Black, E.L.; Carnes, T.A. y Richardson, V. (2000); Vergin, R.C. y Qoronfleh, M.W. (1998).



**158** bien gestionados que permiten a la empresa ‘escuchar’ e interpretar la demanda y brindar la oferta de contenidos o mensajes que den razón de su identidad e interesen a los públicos. Consumidores, inversores, empleados, autoridades, grupos civiles... son algunos ejemplos de los denominados *stakeholders*, que aprecian en las empresas su capacidad para definir y difundir con claridad su misión en la sociedad. A las empresas con una identidad claramente definida se le suma una cultura corporativa que las hace únicas en el mercado.

El valor de los bienes intangibles reside en que, según Cornelissen, “garantizan aceptación y legitimidad por parte de los grupos de interés, genera un retorno que ofrece una ventaja competitiva en forma de activo, difícil de imitar”<sup>25</sup>. Por ello, desde un punto de vista comunicativo, es crucial que la empresa tenga una “buena historia” que contar<sup>26</sup>.

Quizá la raíz de la reputación y autoridad resida en el propio concepto de empresa. El modo en que cada empresa se define encierra una visión de la institución y, por tanto, de la sociedad; por eso el término gobierno corporativo remite a una dimensión política. ¿Qué papel cumple la empresa en el devenir de la *polis*? ¿Son las empresas actores políticos? Su titularidad jurídica privada no esconde el hecho de que son instituciones de naturaleza pública, y comparten espacio en el devenir social<sup>27</sup>. Quizá por esto la corriente de responsabilidad social ha emergido en las últimas décadas con un debate que revita-

25 Cornelissen, J. (2004), p. 79.

26 Dowling, G.R. (2006); van Riel, C.B.M. (2000).

27 Ver Herrero, M. (2002). Ulrich añade al respecto: “De hecho, la empresa es privada en un sentido legal, según los derechos de propiedad. Sin embargo, la mayoría de las actividades de negocio se han extendido de tal manera que tienen un gran impacto en la sociedad en su conjunto (...) Ello implica una exposición pública de los negocios privados”. Ulrich, P. (1995), p. 1.



liza la discusión sobre el concepto de empresa y sobre cuáles deben ser los principios que guíen la acción directiva<sup>28</sup>.

Como se ha señalado anteriormente, el estudio del gobierno corporativo adquiere diferentes enfoques dependiendo de la visión de la empresa. En síntesis, encontramos, por un lado, una visión que se basa en la teoría de la agencia y que observa la empresa como una unidad de producción cuyos fines se ciñen a la eficiencia económica y obtención de rentabilidad<sup>29</sup>. Por otro lado, está el enfoque socio-económico que pone especial énfasis en el marco social de la empresa. Siguiendo a Cortina, “el fin de las organizaciones es sin duda un fin social, porque toda organización se crea para proporcionar a la sociedad unos bienes, en virtud de los cuales queda legitimada su existencia ante la sociedad”<sup>30</sup>.

La empresa, por tanto, obtiene una legitimidad económica –satisfacción de clientes y accionistas, por ejemplo-, pero también social. En esta idea reside otra consideración que, como apuntan Cornelissen y Thorpe, se ha extendido entre los directivos, “una creencia de que en el actual entorno institucional el futuro de la empresa depende de cómo es vista por sus públicos clave”<sup>31</sup>. La teoría del *stakeholder management* –en su acepción original- precisamente pone el énfasis en la relación que la empresa ha de mantener con diversos grupos que tienen un interés en cómo actúe y se gestione.

### III. Comunicar para gobernar mejor

---

Hasta ahora se han analizado cuestiones que abordan el fundamento y contexto de la empresa; su papel como un actor más en la socie-

---

28 Ver Carroll, A.B. y Buchholtz, A.K. (1999).

29 Ver Fontrodona, J. y Sison, A.J. (2006); Ciappei, C. (2003).

30 Cortina, A. (1994), p. 22.

31 Cornelissen, J. y Thorpe, R. (2001), p. 414.



**160** dad, y cómo ha de responder a las demandas de personas e instituciones de su entorno. Entre los aspectos apuntados, los bienes intangibles destacan como el eje vertebrador. La comunicación sirve de elemento catalizador para ayudar a la empresa a dar forma a esos intangibles y, mediante las relaciones comunicativas, lograr el reconocimiento de los públicos. Podríamos decir que la comunicación hace visible lo invisible. Mediante el establecimiento de relaciones comunicativas desde la empresa hacia sus públicos, logra el reconocimiento de realidades inmateriales como son sus valores, identidad y misión; obtiene una imagen y, a lo largo del tiempo, persevera un prestigio<sup>32</sup> –positivo o negativo– de su quehacer. La comunicación materializa los intangibles informándolos, de modo que la empresa sea *re-conocida*.

Antes de analizar *cómo* se llevan a cabo las relaciones comunicativas, conviene, en primer lugar, atender a su resultado. En definitiva, arriesgarse a entrever las consecuencias más notables de la comunicación en el buen gobierno de las empresas. Tres palabras pueden enlazar las reflexiones que siguen: aprendizaje, mejora y confianza.

**Aprendizaje.** La comunicación, concebida como función *estratégica*, permite a los directivos de la empresa, en primera instancia, aprehender<sup>33</sup> el entorno<sup>34</sup>. La complejidad adquirida en las últimas décadas obliga a comprender cuáles son los asuntos públicos que se debaten, tener conocimiento preciso sobre las situaciones, intereses y expectativas de los públicos, para después saber cómo tomar la iniciativa comunicativa, en definitiva, cómo establecer relaciones comunicativas con distintos públicos.

---

32 Ver Capriotti, P. (2009).

33 Según la tercera acepción del Diccionario de la Real Academia de la Lengua aprehender es “concebir las especies de las cosas sin hacer juicio de ellas o sin afirmar ni negar”.

34 Ver Ayuso, S.; Rodríguez, M.A. y Ricart, J.E. (2006).



Lo anterior puede resumirse en la siguiente pregunta: ¿qué asuntos pueden ser de incumbencia para la empresa? Con esta cuestión se comenzó a plantear –especialmente a partir de la década de los 60 en el siglo XX– si era sostenible la escasa iniciativa de las empresas para participar en la discusión de asuntos públicos<sup>35</sup>. En 1975 Joseph Nolan publicó un artículo en *Harvard Business Review* en el que alertaba de la existencia de asuntos –*issues*– en la esfera pública que debían ser atendidos y gestionados por las empresas, para evitar enfrentarse a reacciones sociales imprevistas y que pudieran suponer, a la larga, situaciones conflictivas<sup>36</sup>. Ya en 1969 la revista norteamericana *Newsweek*<sup>37</sup> anunciaba el incipiente protagonismo de los grupos de consumidores. Eran las décadas de protagonismo público de los primeros activistas de defensa de los consumidores y protección del medioambiente<sup>38</sup>.

Esta realidad impuso el progresivo estudio de la gestión de asuntos –*issues management*–<sup>39</sup>; como paso previo para saber afrontar cuestiones potencialmente conflictivas. En décadas recientes se ha reconocido el valor de una metodología sistemática de análisis y *vigilancia*

---

35 Ver Lerbinger, O. (2006).

36 Por otro lado, cuando los directivos cayeron en la cuenta de ello, la comunicación fue adquiriendo importancia en las empresas, sobre todo como herramienta para la gestión de crisis.

37 “Ahora es pequeño, poco más que un vago descontento, pero surgirá furiosamente en el horizonte de los negocios en América”. Citado en Nelson, H. (1972).

38 Por ejemplo, dos obras paradigmáticas con repercusión internacional que aparecieron a lo largo de la década de 1960: en 1962 Rachel Carson publicó *La primavera silenciosa*, denunciando el uso de insecticidas dañinos con la salud y el medio ambiente. Ralph Nader, en 1965, publicó *Unsafe at any speed*, atacando a General Motors y promoviendo el boicot a sus productos.

39 Según la terminología anglosajona, el constante análisis del entorno –*environmental scanning* en su acepción original– implica que las empresas indaguen constantemente lo que sucede en el entorno y tengan una filosofía previsoras para la gestión de las previsibles consecuencias. Ver Heugens, P. (2005).



162 del entorno, para identificar tendencias y actitudes que adquieren relevancia en el horizonte económico-social de la empresa, y pueden presentar oportunidades o amenazas futuras<sup>40</sup>. Desde la literatura anglosajona de las relaciones públicas se ha prestado especial atención a este ámbito, y ha servido para justificar la necesidad de una función comunicativa de nivel directivo que asesore a la alta dirección en la gestión estratégica y toma de decisiones<sup>41</sup>.

Mejora. El aprendizaje del entorno hunde sus raíces en una auténtica vocación para que la empresa se abra al debate en la esfera pública. El verdadero diálogo, sostienen Burchell y Cook, reside en una atenta mirada a lo que rodea a la empresa y, en consecuencia, en saber responder. La comunicación adquiere así pleno protagonismo cuando se trata de canalizar el diálogo y la participación de las empresas en la *polis*. Cuando los interlocutores –empresa y públicos– dialogan, éstos pueden partir de una posición en la que ambos están dispuestos a dar respuestas, razones, y, de algún modo, a cambiar, comprometiendo su propio comportamiento. “El diálogo se identifica como un modo de comunicación que trasciende las relaciones conflictivas, y progresivamente se centra en alcanzar el entendimiento y compromiso mutuo”<sup>42</sup>.

---

40 El *issues management*, especialmente en grandes compañías, puede integrarse en la actividad de los departamentos de comunicación y sirve como herramienta de apoyo a otras unidades. La metodología supone la aplicación de metodología de investigación científica. Se compone de una serie de pasos que van desde la identificación de asuntos emergentes y de potencial interés para la empresa, hasta fijar prioridades de gestión y comunicación; posición ante dichos asuntos; diseño de una respuesta y seguimiento de su evolución. Esta herramienta ha sido útil en industrias y sectores especialmente sensibles a la crítica pública –energético, industria del tabaco o biotecnología–. Ver Regester, M. y Larkin, J. (2008).

41 Ver Steyn, B. (2007).

42 Burchell, J. y Cook, J. (2008), p. 37.



## DIMENSIÓN COMUNICATIVA DEL BUEN GOBIERNO EMPRESARIAL

163

La atenta mirada al entorno, unida a una práctica comunicativa guiada por el diálogo y el compromiso, implica una inclinación de los directivos por reconocer las demandas y aceptar el cambio. En este sentido, Ulrich señala cuál debería ser la perspectiva que adoptaran los directivos acerca de los públicos. Debería evitar una concepción estrictamente instrumental (por ejemplo, el coste-beneficio de la relación para la empresa) para dar paso a otra que incidiese en el reconocimiento de los públicos como “como socios indispensables para asegurar la legitimidad de los negocios”<sup>43</sup>.

En la literatura sobre relaciones públicas y comunicación empresarial a menudo se enfatiza el enfoque relacional como nuclear en la disciplina y definición profesional. ¿Cómo ha de servir el profesional al bien de la empresa, sin olvidar el bien común?<sup>44</sup>. Una pregunta que aún continúa siendo objeto de interesantes reflexiones en la literatura académica y profesional<sup>45</sup>.

Las relaciones comunicativas con personas y entidades son como una lente a través de la cual se puede interpretar la bondad o calidad de la oferta empresarial en todos los niveles, no sólo el comercial. El diálogo con las personas y entidades del entorno facilita la mejora porque “el compromiso con los *stakeholders* implica una comunicación bidireccional que genera beneficios recíprocos, reduce costes,

---

43 Ulrich, P. (1995), p. 5.

44 Ver Sotelo, C. (2001a), pp. 201-202.

45 De un modo especial ha sucedido en la literatura anglosajona de las relaciones públicas, cuyo objeto de discusión, con trascendencia ética, continúa siendo si la comunicación debe guiarse por un diálogo –compartir ideas que impliquen un cambio de pensamiento y/o comportamiento- o instrumentalizar dicho diálogo para “*negociar*” intereses contrapuestos, y por tanto relativos, de institución y públicos. El debate doctrinal continúa liderado por la teoría de la excelencia de las relaciones públicas. Ver Toth, E. (2006); Grunig, J.E. (2000).



**164** mejora el mercado, fortalece el valor para los accionistas y ayuda a las compañías a gestionar el cambio”<sup>46</sup>.

Desde el aprendizaje –escuchar en el entorno– hasta la mejora, el gobierno implica ponderar cómo pueden integrarse en las decisiones los intereses y expectativas de los públicos.

Confianza. La confianza depositada por personas y entidades hacia una institución, en este caso la empresa, depende de múltiples factores, no sólo de la comunicación. Si bien con frecuencia se atribuye a la comunicación una finalidad instrumental para gestionar la reputación<sup>47</sup>, lograr una imagen o reputación positiva reside, como señala Alvira refiriéndose al concepto clásico de buena fama, en “*apreciar la virtud*”<sup>48</sup>. De este modo, la comunicación acompaña al logro de reconocimiento positivo. El punto de arranque se encuentra en el reflejo de la cultura corporativa, en el hecho de que los públicos identifiquen y se sientan atraídos por una identidad basada en valores y, en consecuencia, se refleje en la conducta corporativa.

Como señala Ulrich, las relaciones comunicativas de las empresas con los públicos puede concebirse como un obstáculo para la consecución de los objetivos estratégicos y, por tanto, en percibir a los públicos como “*enemigos, porque sus críticas pueden dañar el éxito de los propios planes*”; o bien considerar que sus “*críticas, aunque incómodas, son estimulantes para tomar buenas decisiones*”<sup>49</sup>.

---

46 Post, J.E. y Carroll T.D. (2006), p. 140. Deetz señala otras consecuencias: “genera creatividad, desarrollo de nuevos productos, mayor eficacia en la consecución de objetivos, altos niveles de compromiso mutuo y mayor servicio”. Deetz, S. (2007), p. 276.

47 Ver Sotelo, C. (2001b).

48 Alvira, R. (1997), p. 23.

49 Ulrich, P. (1995), p. 6.





#### IV. Gobierno de la comunicación

---

165

En las líneas precedentes se ha considerado la importancia de la comunicación para lograr un buen gobierno corporativo en las empresas. Gobernar implica tomar decisiones en entornos concretos. La complejidad proviene de la natural riqueza de circunstancias sociales y económicas, con presencia de distintas personas y entidades, con puntos de vista diferentes sobre la configuración de políticas públicas y privadas<sup>50</sup>.

En este escenario la empresa necesita un modo de organizar el establecimiento y mantenimiento de múltiples relaciones con los públicos. Múltiples porque diversas son las relaciones comunicativas recíprocas entre empresa y distintos grupos de personas y entidades. Tradicionalmente se aborda el estudio de los públicos en función de categorías, según se establezca una relación comercial, contractual o social. En este sentido, tipos de públicos pueden ser los empleados, consumidores y clientes, accionistas e inversores, asociaciones sin ánimo de lucro –por ejemplo, ONG u organizaciones de consumidores-, sindicatos, analistas financieros, periodistas y medios de comunicación, administraciones públicas u órganos reguladores o entidades internacionales. Además de la relación derivada de la actividad con cada uno de ellos, es indispensable una dimensión comunicativa que, desde una perspectiva empresarial, obligue a hacer esfuerzos para iniciar y mantener un diálogo fructífero que no está exento de ciertas dificultades. Cómo integrar las demandas y expectativas de los diferentes públicos, cuando éstos tienen intereses diferentes, continúa siendo un gran desafío profesional<sup>51</sup>.

---

50 “Si hay posiciones diversas que entran en confrontación dialógica, es justo porque se comparte el convencimiento de que hay realmente verdad en el ámbito social, y se abriga la esperanza de que se pueda acceder a ella por el recto ejercicio de la inteligencia”. Llano, A. (1999), p. 203.

51 Ver Ayuso, S.; Rodríguez, M.A. y Ricart, J.E. (2006), p. 2. Cornelissen, J. (2004), p. 43.



**166** El entorno socio-económico se ha vuelto más exigente sobre la cantidad de información demandada a todo tipo de instituciones. Esta demanda informativa provoca que la comunicación sea un proceso ineludible para las empresas. Junto a esta consideración reside otra que pone el acento en la mayor capacidad de personas y entidades para adquirir información, gracias a las nuevas tecnologías, segmentación y especialización de los medios y soportes de comunicación. Por otro lado, la demanda ha estado canalizada por el progresivo protagonismo de grupos que han formalizado sus relaciones comunicativas, creando sus propias estructuras departamentales y estrategias comunicativas. En este sentido, si tradicionalmente se ha atribuido el protagonismo de la actividad de comunicación institucional a grandes instituciones públicas, internacionales y empresariales, progresivamente se observa que en el foro público participan otras instituciones provenientes de la economía civil: grupos de intereses, consumidores, entidades sin ánimo de lucro, defensores del medioambiente, etc.<sup>52</sup>.

Como en todo proceso comunicativo, la atención a demandas informativas y comunicativas múltiples requiere que su gestión sea íntegra, integrada y coordinada. Integridad porque responder a distintos grupos o públicos sin caer en la incoherencia supone claridad de mensajes, basados en ideas precisas del quehacer, coherentes con la identidad y misión empresariales<sup>53</sup>. Mensajes y acciones crecen, en definitiva, de una misma raíz: las distintas ramas de la actividad empresarial y, en consecuencia, distintos públicos. Las relaciones comunicativas con empleados, accionistas, clientes o periodistas, por ejemplo, han de tener diferentes enfoques porque las necesidades informativas son distintas. Esta diversidad no ha de colisionar con el mantenimiento de una coherencia integradora en los mensajes por-

---

52 Ver Coombs W.T. y Holladay, S.J. (2007); Derville, T. (2005).

53 Ver Fombrun, C. y van Riel, C.B.M. (2004), p. 224.



que, de otro modo, resultaría que la empresa o bien no tiene definidas su identidad y misión, o bien las acciones no responden coherentemente a los valores y razón de ser que deberían inspirar su quehacer.

En consecuencia, la pluralidad de relaciones necesita de una coordinación de mensajes, acciones y productos comunicativos<sup>54</sup> que puede lograrse mediante modos de organizar los departamentos de comunicación, acordes a las necesidades de cada organización. Si bien puede existir en cada organización más de una unidad dedicada a la comunicación, hay modos de integrar las actividades comunicativas para evitar incoherencias o solapamientos<sup>55</sup>.

Apreciando que la coordinación e integración de relaciones y actividades comunicativas son claves en el gobierno de la propia comunicación, una de las grandes cuestiones es si existe un profesional responsable de la comunicación, con el necesario reconocimiento interno. En círculos académicos y profesionales se acentúa como prioritario que el director de comunicación –*dircom* en la jerga profesional– sea un miembro activo más de la alta dirección y, por tanto, cargo de alto gobierno empresarial. Las investigaciones empíricas muestran que los altos directivos aún no abren la puerta al director de comunicación como una figura importante de gestión<sup>56</sup>.

---

54 Ver Schultz, D.E. (1996).

55 A este respecto, académicos y profesionales se debaten entre una fórmula partidaria de un solo departamento de comunicación que dirija y coordine todas las áreas comunicativas, o bien la convivencia de varios departamentos, pero con sistemas de coordinación horizontal y vertical. Ver Argenti, P. (2005), pp. 7-8; Cornelissen, J. (2004), pp. 127-133; Dowling, G.R. (2003).

56 Ver Berger, B.K. y Reber, B.H. (2006); Dircom (2005); van Ruler, B. y de Lange, R. (2003); Cornelissen, J. y Thorpe, R. (2001); Moss, D.; Warnaby, G. y Newman, A.J. (2000); Dolphin, R. y Fan, Y. (2000); Marion, G. (1998).



**168** Este aspecto ha sido constatado en países occidentales, especialmente durante las dos últimas décadas del siglo XX. La investigación académica sobre el estado de la profesión destaca el papel que el responsable de comunicación puede jugar en la marcha de la organización, y pone especial énfasis en su rol para definir estrategias y metas. ¿Cómo podría, si no, gobernarse la empresa sin el apoyo de profesionales que aporten conocimiento para definir las políticas y lograr una buena relación con sus públicos?<sup>57</sup>. Si el responsable de comunicación ocupa un puesto en la alta dirección, se argumenta, su labor cobra más peso interno, a la vez que ejerce un papel de asesor entre los directivos y les ayuda a comprender lo que sucede en el entorno<sup>58</sup>.

A pesar de las barreras o dificultades que puedan impedir una labor estratégica de la función comunicativa<sup>59</sup>, la gestión comunicativa inspirada por los principios de integridad, integración y coordinación, adquiere manifestaciones internas y externas en la empresa. Internamente, la buena comunicación logra cohesión en las decisiones, capacitación profesional e integra voluntades. La comunicación interna en el gobierno corporativo favorece dar vida a la identidad y misión empresariales que alimentan la cultura institucional, imprescindible para fortalecer entre los empleados su orgullo de pertenencia y aunar voluntades en torno a los principios que son razón de ser

---

57 Los autores de la corriente de las relaciones públicas excelentes estudian en qué medida la comunicación contribuye a los fines estratégicos de la organización. Ver Grunig, L.; Grunig, J.E. y Dozier, D. (2002). Steyn, B. (2007).

58 Ver Lauzen, M. y Dozier, D. (1992).

59 Diversos estudios destacan algunas causas que impiden al comunicador ejercer una dirección comunicativa: formación —escaso conocimiento sobre gestión empresarial o metodología científica—; ejercicio profesional relegado a roles técnicos; suspicacia y falta de credibilidad interna; juventud de la profesión, profesionalización aún pendiente... Ver Hallahan, K.; Holtzhausen, D.; van Ruler, B.; Vercic, D. y Sriramesh, K. (2007); Ihator, A.S. (2004); Pieczka, M. y L'Etang, J. (2001).



de la institución<sup>60</sup>. Por otro lado, parece necesario que los miembros de la empresa tengan acceso a la información y se propicie un clima de transparencia y confianza. La cultura comunicativa interna basada en el fluir constante de información facilita la bidireccionalidad en el gobierno y permite un entorno de aprendizaje e intercambio de ideas<sup>61</sup>.

Gobernar para conseguir cohesión y mayor capacitación implica un estilo directivo que comprende inevitablemente la comunicación, aunque bien es cierto que “la manera como se dirige una organización entraña una forma específica de comunicación”<sup>62</sup>. Como señala Mintzberg, los directivos dedican la mayor parte de su tiempo a comunicar<sup>63</sup> y el papel desempeñado por los profesionales de la comunicación puede aportar resultados interesantes para el desempeño del gobierno: apoyo y asesoramiento en la comunicación directiva, organización en la distribución y elaboración de productos informativos, racionalización de los procesos comunicativos internos, etc.

El reflejo fiel de la identidad y cultura nos conduce a la dimensión externa de la comunicación en el gobierno corporativo. La preocupación entre los directivos por la proyección pública de sus empresas ha provocado un aumento de los esfuerzos comunicativos para “gestionar la reputación”<sup>64</sup>. La respetabilidad de las empresas tiene consecuencias en los mercados y la gestión comunicativa ayuda a la configuración de la imagen pública<sup>65</sup>. Se entiende bien, de este modo,

60 Ver Nieto, A. (2006); del Pozo Lite, M. (1997).

61 En este sentido, se destaca la necesidad de dar más ‘poder’ al empleado *–empowerment–* para que pueda ser partícipe en el proceso de deliberación y toma de decisiones. Ver Mast, C. y Huck, S. (2008).

62 Preciado Hoyos, A.S. (2005), p. 12.

63 Ver Mintzberg, H. (1991), p. 88.

64 Murray, K. y White, J. (2005).

65 Dhir, K. y Vinen, D. (2005).



**170** que la comunicación se haya convertido en un tema con proyección en las páginas de publicaciones académicas especializadas en gestión empresarial<sup>66</sup>.

## V. Algunas conclusiones

---

Si parece claro que la comunicación es un elemento sustantivo del gobierno empresarial, aún persiste cierta indefinición sobre cómo ha de concretarse. Al igual que otras áreas de gobierno, la actividad comunicativa requiere profesionalidad en la estructura y en la actividad, en definitiva, una dirección profesional en una función con cariz estratégico.

Tradicionalmente se ha asociado la comunicación a una labor meramente técnica de transmisión informativa, con frecuencia olvidando la dimensión relacional y simbólica. Dimensión relacional porque no es suficiente difundir información si no va acompañada del establecimiento relaciones entre interlocutores (empresa-públicos) que perdure a lo largo del tiempo. A ello le acompaña la dimensión simbólica. De la relación se logra el conocimiento del *otro*, se obtiene una imagen y, por tanto, una valoración positiva o negativa del interlocutor. Ambas dimensiones tienen consecuencias concretas y, sin duda, influyen en el devenir de la empresa, en la lealtad de los empleados, orgullo de pertenencia, confianza de los consumidores, inversores seguros de su inversión, etc. Estos *intangibles* tienen reflejo en las decisiones que toman las personas en distintos ámbitos: acciones de compra, inversión, elección de lugar de trabajo, etc.

En definitiva, la comunicación no ha de atenerse sólo al principio de publicidad o de difusión informativa. Es necesario un reconocimien-

---

66 Entre las publicaciones que en años recientes publican artículos sobre comunicación destacan *Business & Society Review*; *Business Ethics: A European Review*; *California Management Review*; *Journal of General Management* y *Long Range Planning*, entre otras.



to que haga de la función una parte esencial en el gobierno de las instituciones. La importancia se refleja, por ejemplo, en las publicaciones que puntúan, registran y comparan la reputación de empresas a escala mundial. En el mundo de los negocios ya no se pone en duda que la percepción pública es clave y tiene consecuencias. En este contexto, hay diversas formas de enfrentarse a la gestión de las relaciones comunicativas. Su gobierno no es sencillo, porque desde la empresa implica dirigirse a distintos grupos de personas y entidades con diferentes inquietudes, intereses, necesidades y expectativas. En suma, la empresa se enfrenta a la difícil tarea de ofrecer un producto y servicio de calidad que satisfaga, además de las necesidades de consumo, imperativos sociales sobre su papel como un *ciudadano* más. La exigencia se extiende a una dimensión política, pues la empresa, como actor político, recibe demandas acerca de su posición en los asuntos públicos.

Las corrientes de pensamiento ante estas circunstancias están divididas. Por un lado, se encuentran posturas tendentes a negar que la empresa tenga una red extensa de responsabilidades; por otro, hay posiciones que inciden en la importancia de asumir que el entorno le demanda respuestas y, por tanto, debe acometer una participación *discursiva* o comunicativa. El hecho es que la comunicación toma progresiva forma como área de la gestión estratégica. El gobierno de la empresa incluye saber dirigirse entre las demandas de respuestas y responsabilidades. La comunicación puede ayudar a que la gestión de las relaciones cumpla niveles pertinentes de reciprocidad y escucha. Llegados a este punto, cabe hacer varias consideraciones finales.

En primer lugar, los directivos han de considerar cómo deben y pueden atender a las demandas de los públicos. Lógicamente, la comunicación no es suficiente. Las relaciones comunicativas han de acompañar políticas de gestión y acciones concretas; pues de otro modo se produciría una disociación entre lo dicho y lo hecho.

En segundo lugar, los directivos deben trazar los principios que guíen sus políticas comunicativas. La transparencia mínima exigida



**172** por los cánones legales no es suficiente si se opta por una comunicación abierta, leal y continua con los públicos. La apertura comunicativa hacia los públicos implica escucha atenta, que, en ocasiones, puede conllevar abrirse a posibles cambios. La comunicación, en última instancia, implica hablar y escuchar. En este proceso, una de las grandes cuestiones es si los interlocutores están dispuestos a cambiar. El diálogo, la comunicación, tiene consecuencias, porque no se trata de un mero intercambio informativo, sino de un compromiso por escuchar, atender y, en su caso, responder con palabras que acompañen a los hechos.

En definitiva, la opción por una política comunicativa que esté en el núcleo del gobierno implica un reconocimiento que pase por situar al responsable de comunicación como un alto directivo de la empresa. La indudable dimensión pública de la empresa parece sugerir que se gestione con tino la relación con el entorno. Teniendo en cuenta que los datos empíricos disponibles parecen mostrar que en las empresas aún no se concede un rol estratégico a la función comunicativa, esta cuestión es central en el análisis de la realidad comunicativa. Pero, más allá de debates estructurales y cuestiones relativas al poder interno del director de comunicación, es necesario observar algunas consideraciones sobre la práctica comunicativa en la gestión empresarial.

Podría decirse que no es suficiente con dotar de una estructura y responsabilidad directiva al director de comunicación si el resto de directivos no asumen una cultura basada en la apertura al entorno, en la capacidad de escuchar e integrar las demandas de los públicos. En este sentido, el responsable de comunicación, con su equipo, puede convertirse en un aliado esencial para asesorar a la alta dirección, así como una unidad de coordinación y apoyo indispensable del resto de departamentos.

Estas consideraciones suponen un reto en los modos de gestionar y concebir la empresa como actor en la *polis*. Por ello, se concluye con un breve apunte de principios que puedan inspirar el quehacer





comunicativo en la gobernabilidad empresarial. Se parte de la idea de que gobernar instituciones es asunto complejo, con elementos y caracteres aún más complejos cuando de comunicación se trata. La contingencia de las relaciones comunicativas requiere de un saber prudencial, sin menoscabo de la atención a posibles pautas que guíen la actividad.

Transparencia. Término muy empleado en la doctrina y en la práctica de la comunicación institucional, que adquiere su pleno sentido cuando de la relación entre instituciones y públicos se trata. El principio de transparencia requiere de prudencia para saber qué información y cuándo difundirla. Varias razones avalan esta consideración. En primer lugar, la difusión informativa, además de estar sujeta a unos mínimos legales, exige tener en cuenta no sólo el bien de la empresa, sino de los públicos a los que interesa o que necesitan dicha información. En situaciones extraordinarias, o momentos de crisis, por ejemplo, la premisa de la transparencia parece peligrosa si no se pone en la balanza la información que necesitan los públicos con la prudencia exigida de dar información que aún no está contrastada, confirmada o con conocimiento certero. La transparencia total sería una irresponsabilidad, pues no se estarían calibrando las consecuencias que puede tener dicha información.

Iniciativa. La conocida como proactividad comunicativa encierra una idea: que la empresa se gobierne con un interés por participar en la esfera pública. Esta participación no está exenta de controversia. Las posiciones mantenidas públicamente en lo que concierne a los asuntos de interés público es siempre una labor que requiere fortaleza y rigor. En este sentido, la iniciativa en la comunicación implica ejercer con coherencia el derecho y la responsabilidad que se adquiere cuando la empresa aparece como un interlocutor social, más aún en la definición de los asuntos públicos. La gestión coherente de mensajes y acciones requiere partir de un cimiento –identidad y misión– que dé razón de los mensajes, sabiendo gobernar la comunicación hacia personas y entidades que, sin duda, tendrán puntos de



**174** vista diferentes. La pregunta es: ¿cómo gestionar la iniciativa en la arena pública con ideas y posiciones claras, en un contexto diverso, sin que los cambios demandados y aceptados minen la propia identidad?

Constancia. El compromiso de participar en la esfera pública viene precedido por un principio de gestión que implica constancia. La fuerza que sostiene la comunicación, el diálogo, se llama constancia. Tanto en tiempos ordinarios como extraordinarios se requiere templanza para saber cuándo, cómo y con qué intensidad comunicar. En el lenguaje profesional los comunicadores suelen referirse al ‘banco de confianza’ como aquel que genera réditos si la institución dirige su comunicación hacia los públicos con perseverancia, en los buenos y los malos tiempos, con una actitud de escucha y de responsabilidad –saber dar respuestas– ante las distintas circunstancias.

Coherencia. Las pautas anteriores tienen concomitancias indudables, y la coherencia puede ser uno de los vectores que dirija la actuación comunicativa. La coherencia entre mensajes a lo largo del tiempo es importante, pero quizá aún más relevante resulta la coherencia entre lo que se comunica y cómo se comunica, con las acciones y los modos de proceder. La comunicación tiene la capacidad de crear realidades, motivar percepciones o suscitar comportamientos. Por ello, la profesión de comunicadores tiene especial responsabilidad para con la institución y con los públicos. Se informa acerca de una realidad que configura el modo de entender la realidad socio-política y económica, que a su vez incide inevitablemente en las decisiones cotidianas del ciudadano.



## Bibliografía

---

175

Allen, Geoff (2007), "The Corporate Political Environment, and Big Business Response", *Journal of Public Affairs*, vol. 7, pp. 97-108.

Alvira, Rafael (1997), "Dimensiones estéticas de la empresa", *Cuadernos Empresa y Humanismo*, nº 67, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona.

Aranzadi del Cerro, Javier (2008), "La dimensión social de la empresa", *Revista Empresa y Humanismo*, vol. XI, nº 1, pp. 11-40.

Argenti, Paul (2005), *The Power of Integration. Building a Corporate Communication Function that is Greater than the Sum of its Parts*, NIRI Center for Strategic Communication, Tuck Business School, Dartmouth.

Ayuso, Silvia; Rodríguez, Miguel Ángel y Ricart, Joan Enric (2006), "Using Stakeholder Dialogue as a Source for new Ideas: a Dynamic Capability Underlying Sustainable Innovation", *Corporate Governance*, vol. 6, nº 4, pp. 475-490.

Bandsuch, Mark; Pate, Larry y Thies, Jeff (2008), "Restoring Trust in Business: an Examination of Principle-centered Leadership and Organizational Transparency in Corporate Governance", *Business & Society Review*, vol. 113, nº 1, pp. 99-127.

Barley, Stephen R. (2007), "Corporations, Democracy and the Public Good", *Journal of Management Inquiry*, vol. 16, pp. 201-215.

Berger, Bruce K. y Reber, Bryan H. (2006), *Gaining Influence in Public Relations. The Role of Resistance in Practice*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.

Black, Ervin L.; Carnes, Thomas A. y Richardson, Vernon (2000), "The Market Valuation of Corporate Reputation", *Corporate Reputation Review*, vol. 3, nº 1, pp. 31-42.

Berghe, Lutgar van den (2002), *Corporate Governance in a Globalising World: Convergence of Divergence? A European perspective*, Kluwer Academic Publishers, Boston.

Revista Empresa y Humanismo Vol. XIII, 2/10, pp. 149-182



- 176** Bosse, Douglas A.; Phillips, Robert A. y Harrison, Jeffrey S. (2009), "Stakeholders, Reciprocity and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 30, nº 4, pp. 447-456.
- Burchell, John y Cook, Joanne (2008), "Stakeholder Dialogue and Organisational Learning: Changing Relationships between Companies and NGO's", *Business Ethics: A European Review*, vol. 17, nº 1, pp. 35-46.
- Capriotti, Paul (2009), "De la imagen a la reputación. Análisis de similitudes y diferencias", *Razón y Palabra*, 70. Edición online, consultado el 12/I/2010: [<http://www.razonypalabra.org.mx/Articulo%2013%20CAPRIOTTI%20Imagen%20y%20ReputacionR&P.pdf>]
- Capriotti, Paul (2007a), "El concepto de relación como fundamento de la naturaleza de los públicos en relaciones públicas", *Sphera Publica*, nº 7, pp. 65-80.
- Capriotti, Paul (2007b), "La responsabilidad social corporativa de las empresas españolas en los medios de comunicación", *Zer*, vol. 23, pp. 61-74.
- Carroll, Archie B. y Buchholtz, Ann K. (1999), *Business and Society. Ethics and Stakeholders Management*, South Western College Publishing, Cincinnati.
- Clarke, Thomas (ed.) (2005), *Theories of Corporate Governance. The Philosophical Foundations of Corporate Governance*, Routledge, Londres.
- Comisión Aldama (2003), *Informe de la comisión especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y en las sociedades cotizadas*, Madrid.
- Comisión Europea (2003), *Study on the Measurement of Intangible Assets and Associated Reporting Practices*, Bruselas.
- Coombs, W. Timothy y Holladay, Sherry J. (2007), *It's not just PR: Public Relations in Society*, Blackwell Publishing, Malden.



Cornelissen, Joep (2004), *Corporate Communications. Theory and Practice*, Sage, Thousand Oaks.

Cornelissen, Joep y Thorpe, Richard (2001), "The Organisation of External Communication Disciplines in UK Companies: a Conceptual and Empirical Analysis of Dimensions and Determinants", *The Journal of Business Communication*, vol. 38, nº 3, pp. 413-438.

Cortina, Adela (1994), *Ética en la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Trotta, Madrid.

Deetz, Stanley (2007), "Corporate Governance, Corporate Social Responsibility and Communication", en May, Steve; Cheney, George y Roper, Juliet (eds.), *The Debate over Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford, pp. 267-278.

Del Pozo Lite, Marisa (1997), *Cultura corporativa y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*, Fragua, Madrid.

Derville, Tiffany (2005), "Radical Activist Tactics: Overturning Public Relations Conceptualizations", *Public Relations Review*, vol. 31, nº 4, pp. 527-533.

Dircom (Asociación de Directivos de Comunicación) (2005), *El estado de la comunicación en España. 2º estudio*, Madrid.

Dhir, Krishna S. y Vinen, Denis (2005), "Managing Corporate Respectability. Concept, Issues, and Policy Formulation", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 10, nº 1, pp. 5-23.

Dolphin, Richard R. y Fan, Ying (2000), "Is Corporate Communications a Strategic Function?", *Management Decision*, vol. 38, nº 1 y 2, pp. 99-106.

Dowling, Graham R. (2006), "Communicating Corporate Reputation through Stories", *California Management Review*, vol. 49, nº 1, pp. 82-100.



- 178** Fombrun, Charles J. y van Riel, Cees B.M. (2004), *Fame & Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputation*, Financial Times Prentice Hall, Upper Saddle River, Nueva Jersey.
- Fontrodona, Joan y Sison, Alejo J. (2006), "The Nature of the Firm, Agency Theory and Shareholder Theory: a Critique from Philosophical Anthropology", *Journal of Business Ethics*, vol. 66, nº 1, pp. 33-42.
- Goodman, Michael B. (2005), "Restoring Trust in American Business: the Struggle to Change Perception", *Journal of Business Strategy*, vol. 26, nº 4, pp. 29-37.
- Grunig, James E. (2000), "Collectivism, Collaboration and Societal Corporatism as Core professional Values in Public Relations", *Journal of Public Relations Research*, vol. 12, nº 1, pp. 23-48.
- Grunig, Larissa, Grunig, James E. y Dozier, David (2002), *Excellent Public Relations and Effective Organizations. A Study of Communication Management in three Countries*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Hallahan, Kirk; Holtzhausen, Derina; van Ruler, Betteke; Verçic, Dejan y Sriramesh, Krishnamurthy (2007), "Defining Strategic Communication", *International Journal of Strategic Communication*, vol. 1, nº 1, pp. 3-35.
- Hamilton, James T. (2003), *Media Coverage of Corporate Social Responsibility*, The Joan Shorenstein Center on the Press, Politics and Public Policy, Working papers series. John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Herrero, Montserrat (2002), *La empresa en el nuevo marco institucional político*, conferencia impartida en el Foro Iberdrola y Sociedad Civil, Madrid.
- Heugens, Pursey (2005), "Issues Management. Core Understandings and Scholarly Development", en Harris, Phil y Fleisher, Craig S. (eds.), *The Handbook of Public Relations*, Sage Publications, Londres, pp. 481-500.



Ihator, Augustine S. (2004), "Corporate Communication: Reflection on twentieth Century Change", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 9, nº 3, pp. 243-253.

Lauzen, Martha y Dozier, David (1992), "Missing Link: the Public Relations Manager Role as Mediator of Organizational Environments and Power Consequences for the Function", *Journal of Public Relations Research*, vol. 4, nº 4, pp. 205-220.

Lev, Baruch (2001), *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*, Brookings Institute Press, Washington D.C.

Lerbinger, Otto (2006), *Corporate Public Affairs. Interacting with Interest Groups, Media, and Government*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.

Llano, Alejandro (1999), *Humanismo cívico*, Ariel, Barcelona.

Llano, Alejandro (1992), "La empresa ante la nueva complejidad", en Llano, Alejandro; Alvira, Rafael; Calleja, Tomás; Bastons, Miquel y Martínez Esteruelas, Cruz, *El humanismo en la empresa*, Rialp, Madrid, pp. 17-32.

Marion, George (1998), "Corporate Communications Managers in Large Firms: New Challenges", *European Management Journal*, vol. 16, nº 6, pp. 660-671.

Mast, Claudia y Huck, Simone (2008), "Internal Communication and Leadership", pp. 147-162, en Zerfass, Ansgar; van Ruler, Betteke y Sriramesh, Krishnamurthi (eds.), *Public Relations Research. European and International Perspectives and Innovations*, VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Mintzberg, Henry (1991), *La naturaleza del trabajo directivo*, Ariel, Barcelona.

Money, Kevin y Schepers, Henry (2007), "Are Corporate Social Responsibility and Corporate Governance Converging? A View from Boardroom Directors and Company Secretaries in FTSE 100



**180** Companies in the UK”, *Journal of General Management*, vol. 33, nº 3, pp. 1-11.

Moon, Soo Jung y Hyun, Ki D. (2009), “The Salience of Stakeholders and their Attributes in Public Relations and Business News”, *Journal of Mass Media Ethics*, vol. 29, nº 1, pp. 5-75.

Morsing, Mette y Schultz, Majken (2006), “Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies”, *Business Ethics: A European Review*, vol. 15, nº 4, pp. 323-338.

Moss, Danny; Warnaby, Gary y Newman, Anthony J. (2000), “Public Relations Practitioner Role Enactment at the Senior Management Level within UK Companies”, *Journal of Public Relations Research*, vol. 12, nº 4, pp. 277-307.

Murray, Kevin y White, John (2005), “CEO’s Views on Reputation Management”, *Journal of Communication Management*, vol. 9, nº 4, pp. 348-358.

Nelson, Horatio (1972), “The Public Problems of Business”, *Vital Speeches of the Day*, vol. 38, nº 51.

Nieto Tamargo, Alfonso (2006), *Economia della comunicazione istituzionale*, Franco Angeli, Milán.

Nolan, Joseph (1975), “Protect your Public Image with Performance”, *Harvard Business Review*, vol. 53, nº 2, pp. 135-142.

Orduña Díez, Luis (2003), “La empresa y el problema de su gobierno: análisis desde la ética”, *Cuadernos de Estudios Empresariales*, nº 13, pp. 215-287.

Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) (2004), *OECD Principles of Corporate Governance*.

Pieczka, Magda y L’Etang, Jacquie (2001), “Public Relations and the Question of Professionalism”, en Heath, Robert L. (ed.), *Handbook of Public Relations*, Sage, Thousand Oaks, pp. 223-236.





Polo, Leonardo y Llano, Carlos (1997), *Antropología de la acción directiva*, Unión Editorial, Madrid.

Post, James E. y Carroll, Tanja D. (2006), "Governance and the Stakeholder Corporation: New Challenges for Global Business", en Vachani, Sushil (ed.), *Transformations in Global Governance: Implications for Multinationals and other Stakeholders*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, pp. 120-145.

Preciado Hoyos, Ángela (2005), *Estilo directivo y comunicación interna. Análisis aplicado al sector de las agencias de publicidad en España*, Tesis doctoral inédita. Universidad de Navarra, Pamplona.

Rahbek, Esben (2006), "Making Corporate Social Responsibility Operable: how Companies Translate Stakeholder Dialogue into Practice", *Business & Society Review*, vol. 111, nº 2, pp. 137-163.

Regester, Michael y Larkin, Judy (2008), *Risk Issues and Crisis Management in Public Relations. A Casebook of Best Practice*, Kogan Page, Londres.

Roberts, Hanno; Bronn, Peggy Simcic y Breunig, Karl Joachim. (2003), *Intangible Assets and Communication. Knowledge Resources and Communication*, IABC Research Foundation, San Francisco.

Scholes, Eileen y Clutterbuck, David (1998), "Communication with Stakeholders: an Integral Approach", *Long Range Planning*, vol. 31, nº 2, pp. 227-238.

Schultz, Don E. (1996), "The Inevitability of Integrated Communications", *Journal of Business Research*, vol. 37, nº 3, pp. 139-146.

Sotelo Enríquez, Carlos (2001a), *Introducción a la comunicación institucional*, Ariel, Barcelona.

Sotelo Enríquez, Carlos (2001b), "El concepto de reputación corporativa: hacia una visión utilitarista de la comunicación institucional", en Benavides, Juan y Fernández Blanco, Elena (eds.), *Valores y*

Revista Empresa y Humanismo Vol. XIII, 2/10, pp. 149-182



# 182

*medios de comunicación. De la innovación mediática a la creación cultural, II Foro Universitario de Investigación en Comunicación, Madrid.*

Steyn, Blanché (2007), "Contribution of Public Relations to Organizational Strategy Formulation", en Toth, Elizabeth L. (ed.), *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management. Challenges for the Next Generation*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 137-172.

Tench, Ralph; Bowd, Ryan y Jones, Brian (2007), "Perceptions and Perspectives: Corporate Social Responsibility and the Media", *Journal of Communication Management*, vol. 11, nº 4, pp. 348-370.

Toth, Elizabeth L. (ed.) (2007), *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management. Challenges for the Next Generation*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.

Ulrich, Peter (1995), "Business in the Nineties: Facing Public Interest", en Ulrich, Peter y Sarasin, Charles (eds.), *Facing the Public Interest. The Ethical Challenge to Business Policy and Corporate Communication*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, pp. 1-8.

Van Riel, Cees B.M. (2000), "Corporate Communication Orchestrated by a Sustainable Corporate Story", en Schultz, Majken; Hatch, Mary Jo y Holten Larsen, Mogens (eds.), *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*, Oxford University Press, Nueva York, pp. 157-181.

Van Ruler, Betteke y de Lange, Rob (2003), "Barriers to Communication Management in the Executive Suite", *Public Relations Review*, nº 29, pp. 145-158.

Vergin, Roger C. y Qoronfleh, M. Walid (1998), "Corporate Reputation and the Stock Market", *Business Horizons*, vol. 41, nº 1, pp. 19-26.

Wieland, Josef (2005), "Corporate Governance, Values Management, and Standards: A European Perspective", *Business & Society*, vol. 44, pp. 74-93.